

## اثرات کاربست رفتار سازمانی مثبت گرا در سازمان

الهام خسروی پور<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> دانش آموخته ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی شوشتر، خوزستان

Gmail: khosravipour1400@gmail.com

### چکیده :

روانشناسی مثبت بر رشد و شکوفایی کلی انسان متمرکز است اما روانشناسی سازمانی مثبت به بررسی رشد و عملکرد بهینه فرد در حوزه- ی کار و سازمان می پردازد. سیر تکوین روانشناسی مثبت گرا در عرصه رفتار سازمانی در ابتدا بیشتر متمرکز بر کاهش موارد منفی و یا حذف آن بوده ولی امروزه باتوجه به شرایط رقابتی و متغیر جهانی، در جهت حفظ حیات و کمک به تعالی و شکوفایی سازمان، نیاز به ایجاد نوعی تعادل بین جنبه های مثبت و منفی سازمانی وجود داشته و همزمان باید نقاط قوت و توانمندیهای افراد را تقویت کرد و به جای توجه صرف به بیماری ها و ناکارآمدیهای ذهن انسان بر چگونگی شکوفاسازی ذهن های سالم متمرکز شد. مطالعات رفتار سازمانی مثبت گرا بر توسعه ی منابع مثبت برای بهبود عملکرد افراد و همچنین اهمیت سرمایه ی ارزشمند روانشناختی و نتایج مورد توجه آن تاکید دارد. نتایج پژوهش های مختلف در این زمینه نشان می دهد که بکارگیری اصول رفتار سازمانی مثبت گرا و ترکیب و تعامل متغیرهای آن که در واقع سرمایه روانشناختی را تشکیل می دهند تاثیرات درخور توجهی بر موفقیت و تعالی در محیط کاری خواهد داشت. مقاله حاضر که به شیوه ی مروری و با کمک منابع کتابخانه ای و اینترنتی تهیه شده تلاش دارد به ضرورت توجه به رفتار سازمانی مثبت گرا و بررسی آثار کاربست رفتار سازمانی مثبت گرا در سازمان بپردازد.

**واژگان کلیدی:** روانشناسی، روانشناسی مثبت، مثبت گرایی، رفتار سازمانی، رفتار سازمانی مثبت گرا، سرمایه روانشناختی، سازمان

### The effects of applying positive organizational behavior in the organization

**Elham khosravipour**

**M.A in Public administration, human resource management, Azad university of Shushtar, Khuzestan, Iran**

#### **Abstract:**

Positive psychology focuses on the overall growth and prosperity of the human being, but positive organizational psychology examines the growth and optimal performance of the individual in the field of work and organization. The course of development of positive psychology in the field of organizational behavior was initially more focused on reducing or eliminating negative things, but today, according to the competitive and changing global conditions, in order to preserve life and contribute to the excellence and prosperity of the organization, there is a need to create a kind of balance between the positive and negative aspects of the organization, and at the same time, the strengths and capabilities of the people should be strengthened, and instead of paying attention only to the diseases and inefficiencies of the human mind, it should be focused on how to flourish healthy minds. Positive-oriented organizational behavior studies emphasize the development of positive resources to improve people's performance, as well as the importance of valuable psychological capital and its desired results. The results of various researches in this field show that the application of the principles of positive organizational behavior and the combination and interaction of its variables, which actually constitute psychological capital, will have significant effects on success and excellence in the work environment. The present article, prepared in a review manner and with the help of library and internet resources, tries to address the need to pay attention to positive organizational behavior and examine the effects of applying positive organizational behavior in the organization.

**Keywords:** Psychology, positive psychology, positivism, organizational behavior, positive organizational behavior, psychological capital, organization

### مقدمه:

سیاست گذاران و مدیران دولتی که مسئول رسیدگی و چاره جویی برای مسایل عمومی جامعه هستند در برخورد با مسایل مختلف مدیریتی حوزه ی خود با دو راهکار مواجه هستند؛ یا باید برای مسایل فراروی جامعه خود دست بکار شوند و درباره ی روش های برخورد با آن نظریه پردازی کنند یا اینکه به مطالعات تطبیقی و درس آموزی از تجربیات سایر کشورها و همتایان خود روی آورند. تجربه سیاست گذاران و مدیران سازمانهای دولتی ایران مبتنی بر انتخاب راهکار دوم است. همچنین شواهد نشان می دهد که عملکرد و تعهد کاری و سازمانی نیروی کار در سازمانهای دولتی ایران پایین است، کارکنان وظایف محوله خود را به خوبی انجام نمی دهند، انگیزه و روابط کاری پایینی دارند، رضایت شغلی چندان ندارند و همواره به فکر ترک سازمان و تغییر شغل خود می باشند. از سوی دیگر پژوهش ها و بررسی های علمی گویای آن است که طی ۱۵ سال اخیر افزایش بهره وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که این افزایش معجزه آسا در نسبت ستاده به داده عموماً نتیجه بهبود در سیستمهای مدیریتی سازمانها و سیاستهای علمی پژوهشی و بکارگیری روش های صحیح در سازمانهای کشورهای پیشرفته است. موفقیت هر سازمانی در گرو این است که این سازمانها بتوانند مهارتها، توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. یکی از مسایلی که عمدتاً پیرامون بهره وری و عملکرد سازمانها و نیروی انسانی آنها مطرح است، به نوع نگرش به منابع انسانی و نحوه ی مدیریت آنها بازمی گردد. (نادری هشی و نجف بیگی، ۱۳۹۷).

مدیریت هزاره سوم مستلزم یک تغییر پارادایم از سوی منفی گرایی به سوی مثبت گرایی جهت استفاده بهینه از ظرفیت ها، حالت ها و توانمندی های مثبت سرمایه انسانی با استفاده از رویه ها و سیاست های مثبت سازمانی است. (کازمی و همکاران، ۱۳۹۹). در حالی که روانشناسی مثبت به بررسی شکوفایی کلی انسان و عملکرد بهینه اختصاص دارد، روانشناسی سازمانی مثبت حیطه فرعی محدودتری است که به بررسی شکوفایی و عملکرد بهینه انسان در زمینه خاص کار و سازمان می پردازد. موضوعات برجسته مورد بررسی در ادبیات روانشناسی سازمانی مثبت، رهبری مثبت، توسعه و تغییر سازمانی مثبت و ویژگی های فردی مثبت افراد است. روانشناسی سازمانی مثبت گرا عبارت است از "مطالعه علمی تجربیات و ویژگی های ذهنی مثبت در محیط کار و سازمان های مثبت [به عنوان زیرمجموعه ای از نهادهای مثبت] و کاربرد آن برای بهبود اثربخشی و کیفیت زندگی در سازمان ها". (میرز و راتجنز، ۲۰۲۲).

سیر تکوین روانشناسی مثبت گرا در عرصه رفتار سازمانی و مدیریت بیشتر به رفع ضعف و اشکالات کارکنان توجه داشت و در واقع تنها از رویکرد حل مساله و بازخورد منفی برای اصلاح اشکالات استفاده میشد. نظریه پردازها و پژوهشها نیز بیشتر حول همین محور شکل گرفته بود و در نتیجه راهکارهای عرضه شده نیز بیشتر معطوف به حذف و یا کاهش موارد منفی (همچون فشار روانی، فرسودگی، اضطراب، نارضایتی، افسردگی، فرسودگی هیجانی و تمایل به ترک سازمان) بود. توجه به چنین مسائلی و موضوعاتی، اگرچه در محیط کار بسیار ضروری و مهم تلقی می شود، در محیط رقابتی و رو به تغییر امروز کافی نیست. سازمانها باید به دنبال روشهایی مقرون به صرفه تر برای حل چنین مشکلاتی باشند؛ به طوری که هم حیات و پایداریشان حفظ شود و هم به شکوفایی و تعالیشان کمک کند. لوتانز (۲۰۰۲)، پیشگام رفتار سازمانی مثبت گرا، کاربرد مثبت گرایی در محیط کار را بیشتر در راستای توجه و تقویت توانمندیهای کارکنان می دید تا مدیریت نقاط ضعفشان. (تقی زاده قصبه و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع، هدف اصلی رفتار سازمانی مثبت گرا توجه بیشتر به توانمندی ها و قوت های نیروی انسانی و ایجاد تعادل بین جنبه های مثبت و منفی در سازمان است به گونه ای که بتوان نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را اصلاح کرد. ظرفیت های روانشناختی **خودکارآمدی، امیدواری، تاب آوری، خوش بینی**، چهار متغیر رفتار سازمانی مثبت هستند. این چهار عامل، هم افزایی بیشتری دارند. (صالحی صدقیانی و صدقی موسوی، ۱۳۹۷).

لوتانز رفتار سازمانی مثبت گرا را به عنوان مطالعه و کاربرد مثبت گرایی در توانمندی های منابع انسانی و ظرفیتهای روانشناسی آنها تعریف کرده و بیان می نماید که باید شامل سازه هایی باشد که قابل اندازه گیری و توسعه بوده و برای بهبود عملکرد به کار بسته شوند. در واقع لوتانز سرمایه جدیدی را برای سازمان معرفی کرده و بیان می دارد که مزیت رقابتی در گرو سرمایه روانشناختی است. او این سرمایه را فراتر از سرمایه های انسانی و اجتماعی می داند و معتقد است که سازمانها با وجود سرمایه های اقتصادی، انسانی و اجتماعی در سطح بالا اگر سرمایه روانشناختی سطح پایینی داشته باشند در صحنه رقابت موفق نخواهند شد. لوتانز و همکاران به این نتیجه رسیده اند که می توان با تقویت این سرمایه در سازمان، عملکرد آن را دست کم تا ده درصد ارتقا داد. (فرجی گلپایه و همکاران، ۱۴۰۰).

### تاریخچه ی ظهور رفتار سازمانی مثبت گرا:

برخی از علمای رفتار که جز متقدمین محسوب می شوند نگاه مثبتی به انسان و رفتارهای وی داشته اند و بر ویژگی های نیک انسان تاکید نموده اند. به عنوان مثال آبراهام مازلو روانشناس اجتماعی که تئوری سلسله مراتب نیازهای او را اهل مدیریت به خوبی می شناسند از زمره ی مثبت اندیشان بوده است. در تئوری او می توان با واژه های زیبایی چون حرمت و احترام، شان و مرتبت انسان، امنیت و آسودگی خاطر، صمیمیت و محبت، خودیابی و خویششن شناسی و شکوفایی و بالندگی انسان روبرو شد. به زعم او انسان تشنه ی مهر و محبت، حرمت و ارزش، التفات و توجه و آزادی اندیشه برای به منصف ظهور رسانیدن توانایی های بالقوه ی خویش است. (الوانی، ۱۳۹۱). مفروضات روانشناسی مثبت گرا به نوعی در تقابل با اصول و مفروضات روانشناسی معمولی و به ویژه روانشناسی بالینی قرار دارند. اصلترین این تفاوت ها در اصول و مفروضات مرتبط با سرشت و ماهیت انسان است. محققین متذکر می شوند که روانشناسی حاضر اولویت را به آن مفهومی از انسان داده است که تا حد زیادی بر مبنای آسیب-شناسی، ضعف و ناکارآمدی است، یعنی روانشناسی پزشکی محور. مادوکس<sup>۳</sup> این روانشناسی را پیرو ایدئولوژی بیماری می نامد که مفروضه اساسی آن ضعف، بیماری، بی توجهی به توانمندیها و تواناییهای افراد است. اما در روانشناسی مثبت گرا مفروضه اصلی مبتنی بر پتانسیل های ذاتی انسان برای رشد و کمال است. در این گرایش (مثبت گرا) انسان موجودی است که در توانایی های بالقوه ای برای رشد و تحول به ودیعه گذاشته شده است و این مفهوم سازی همان است که در تمایلات یا گرایشات شکوفا سازی مازلو به چشم می خورد. (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۳). رفتار سازمانی مثبت اندیش یا نیک رفتاری سازمانی، تلاشی است برای احیای توانمندیهای مثبت و نیکی که در وجود انسان به ودیعه نهاده شده و ارج نهادن به موفقیت‌های الهی است که زندگی امروز سازمانی، انسان را از آنها محروم ساخته است. (عربشاهی کریزی و حسینی، ۱۴۰۱).

رفتار سازمانی مثبت گرا که به مطالعه ی حالت‌های روانشناختی مثبت اشخاص و نقاط قوت منابع انسانی که مرتبط با بهبود عملکرد یا رفاه کارکنان است می پردازد، خود از جنبش روانشناسی مثبت گرا که اخیراً مطرح شده، نشأت گرفته است. جنبش روانشناسی مثبت گرا که تحت رهبری مارتین سلیگمن<sup>۴</sup> در واکنش به اشتغال تقریباً انحصاری که روانشناسی به جنبه های آسیب شناسانه و منفی رفتار و عملکرد انسان داشت، پدیدار گشت، به جای تأکید بر بیماری ها و ناکارآمدی های ذهن انسان، بر چگونگی شکوفاسازی بیشتر ذهن های سالم تمرکز می کند. روانشناسی مثبت-گرا بر آنچه موجب شکستن اشخاص و جوامع در مقابل آنچه موجب پزمرده شدن آنها می شود، تمرکز نموده است. (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴).

### تعاریفی از مثبت گرایی:

در فرهنگ لغت وبستر<sup>۲</sup> واژه ی مثبت اینگونه تعریف شده است: تفکر درباره ی کیفیت های خوب شخص یا چیزی، تصور اینکه نتیجه/اتفاق خوبی رخ خواهد داد، خوش بینی، امیدواری، اطمینان کامل از اینکه چیزی درست یا صحیح است. در فرهنگ لغت آکسفورد<sup>۵</sup> نیز مثبت اینگونه تعریف شده است: سازنده، خوش بین یا مطمئن؛ پیشرفت یا بهبود؛ نداشتن شک و شبهه، موافقت با نظر دیگران؛ کامل و مطلق و درنهایت صفت یا ویژگی مطلوب یا سازنده. از دیدگاه سازمانی کامرون<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) اتخاذ یک دیدگاه جانشین در تفسیر وقایع سازمانی (در نظر گرفتن چالشها و موانع به عنوان فرصت)، تأکید روی نتایج خارق العاده، داشتن یک سوگیری و گرایش مثبت (تأکید بیشتر روی ویژگیهای مثبت، ظرفیتها و امکانات) و درنهایت فضیلت گرایی و تأکید به گرایش طبیعی انسان به سمت دستیابی به بالاترین آمال بشری و بررسی ایجاد و اثرات مرتبط با فضیلت و ایجاد شادکامی و بهروزی را از ویژگیهای مثبت گرایی در سازمان بر می شمارد. یوسف و لوتانز<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) مثبت گرایی را اینگونه تعریف می کنند: یک سیستم یکپارچه از پیشایندها، فرایندها، رویه ها و پیامدهایی که می توانند به آسانی توسط مشاهده کنندگان و سهامداران مختلف به عنوان استانداردهای منحصر به فرد و فراتر از عملکرد کافی (ولی نه به صورت رضایتبخش) درک شده و مورد توافق قرار گیرند و باعث افزوده شدن ارزش پایدار به فرد و زمینه گردند. با در نظر گرفتن نقاط مشترک موجود در خصوص مفاهیم روانشناسی مثبت گرا در کار، روانشناسی سازمانی مثبت گرا را به عنوان علم مطالعه تجارب ذهنی و ویژگیهای مثبت در محیط کار و سازمانهای مثبت گرا و کاربرد آن به منظور بهبود اثربخشی کیفیت زندگی در سازمان معرفی می کنند؛ بنابراین، مثبت گرایی صرفاً گویای عملکرد فوق العاده و تلاش زیاد نیست، چیزی که میتواند تداعیگر استثمار

<sup>2</sup> Abraham Maslow

<sup>3</sup> Madoks

<sup>4</sup> Martin Seligman

<sup>5</sup> Cameron

<sup>6</sup> Youssef & Luthans

- کارکنان در یک قالب جذاب با همان رویکردهای کلاسیک باشد؛ اما در واقع، اینطور نیست و در این رویکرد جدید، کیفیت تجارب زندگی کارکنان و بستر و محیط مثبتی که کارکنان در آن به فعالیت می پردازند حائز اهمیت است. (گمار و اسلامبولچی، ۱۴۰۰).
- رفتار مثبت سازمانی در حوزه سازمان و مدیریت منجر به توسعه دو رویکرد جدید در این حوزه شده است:
۱. رفتار سازمانی مثبت<sup>۷</sup> که بر جنبه های خرد رفتار سازمانی و بر آن دسته از حالات مثبت شخصیت انسانی که قابل پرورش و توسعه است تأکید دارد.
  ۲. مطالعات سازمانی مثبت<sup>۸</sup> که بیشتر بر جنبه های کلان رفتار سازمانی تمرکز دارد. (معماری و همکاران، ۲۰۱۳).

### ضرورت توجه به رفتار سازمانی مثبت گرا:

رفتار سازمانی همچنان به جنبه های تاریک نگاه می کند و به مفاهیم مدیریت عدم قطعیت، هرج و مرج سازمان یافته، تئوری بی سازمانی، سیستم های بهم پیوسته، و نظریه آشوب می پردازد. سلیگمن و چیک سنت میهایی<sup>۹</sup> خواستار ایجاد و سرمایه گذاری بر روی ویژگی های مثبتی شدند که به شکوفایی افراد و جوامع کمک می کند. لوتانز (۲۰۰۲) یک جستجوی کامپیوتری در ادبیات معاصر در روانشناسی برای مقالاتی انجام داد که به مفاهیم منفی و مثبت می پردازند. او تقریباً ۳۷۵۰۰۰ مقاله در مورد "منفی ها" (یعنی بیماری روانی، افسردگی، اضطراب، ترس و خشم) و تنها حدود ۱۰۰۰ مقاله در مورد مفاهیم و قابلیت های مثبت مختلف افراد پیدا کرد. این نشان می دهد که نسبت انتشار منفی/مثبت تقریباً ۳۷۵ به ۱ است. مازلو (۱۹۵۴) برای اولین بار اصطلاح "روانشناسی مثبت" را معرفی کرد. مازلو (۱۹۵۴) در کتاب خود با عنوان انگیزه و شخصیت، فصل آخر را "به سوی روانشناسی مثبت" عنوان کرد. مازلو یک دستور کار تحقیقاتی ارائه کرد که در آن مفاهیم روانشناختی "جدید" و "مرکزی" مانند رشد، از خودگذشتگی، عشق، خوش بینی، خودانگیزگی، شجاعت، پذیرش، رضایت، فروتنی، مهربانی و به فعلیت رساندن استعدادها را پیشنهاد کرد. همچنین، لوتانز (۲۰۰۲) خواستار شناسایی ماهیت و دامنه متغیرهای تعدیل کننده در تحقیقات رفتار سازمانی مثبت به منظور تقویت توسعه تئوری شد. تحقیقات کمی در مورد بررسی متغیرهای تعدیل کننده مختلف در تحقیقات رفتار سازمانی مثبت وجود دارد. (الصیاد بلال، ۲۰۱۹).

در حال حاضر شواهد گسترده ای از تأثیرات مثبت احساسات مثبت در سطوح شخصی، سازمانی و اجتماعی وجود دارد از این رو سازمانها به دنبال راه هایی برای کمک به کارکنان خود برای حرکت به سمت اهداف سازمان اند و اهمیت مثبت گرایی و تمرکز بر رشد توانمندی های بالقوه کارکنان به جای تمرکز بر ضعف هایشان را، درک کرده اند. ضرورت توجه و سرمایه گذاری بر جنبه های مثبت کارکنان برای موفقیت سازمان ها مطالعات سازمانی را به سمت مثبت نگری سوق داده اند. پژوهش های رفتار سازمانی به شکل فزاینده ای به دنبال توسعه منابع مثبت برای بهبود عملکرد سازمانی هستند. در این راستا پژوهش های سازمانی مثبت با نگاه از سازمان به گروهی و فردی با استفاده از روش های کمی و کیفی به مطالعه رفتار و جنبه های سازمانی می پردازد. (فرجادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

در دیدگاه های سنتی بیان می شد که سرمایه های مالی، انسانی و اجتماعی مهمترین نقش را در موفقیت سازمانها ایفا می کنند. اما در سالهای اخیر توجه محققین سازمانی به توانمندیها و صفات مثبت در افراد و اهمیت محیطهای مثبت معطوف شد و بیان شد صرف داشتن امکانات و تکنولوژیهای پیشرفته، مهارتها و تجربه های شغلی و تعاملات اجتماعی نیروی انسانی، موفقیت سازمانها تضمین نمی شود بلکه صفات مثبت کارکنان موضوع حائز اهمیتتری است. (پارسامهر و همکاران، ۱۳۹۹). با ظهور نهضت روانشناسی مثبت گرا در دهه ۱۹۹۰، این رویکرد به سوی مثبت گرایی و تأکید بر جنبه های مثبت رفتاری تغییر جهت داد و رویکردهای رفتار سازمانی مثبت گرا و سرمایه روانشناختی مطرح گردید. سرمایه روانشناختی مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی از سرمایه های ناملموس سازمانی است که برخلاف سرمایه های ملموس با هزینه های کمتر قابل مدیریت و رهبری می باشد و می تواند نتایج و دستاوردهای درخور توجهی را در پی داشته باشد. از نگاه لوتانز و همکاران (۲۰۰۸)، سرمایه روانشناختی می تواند به عنوان مزیت رقابتی از طریق سرمایه گذاری بر افراد مطرح شود. (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶).

نهضت روان شناسی مثبت گرا دستاوردهای مهمی برای رهبران و مدیران منابع انسانی در پی داشته است و در عمل نیز نشان داده شده است که استفاده از اصول روان شناسی مثبت گرا در کار با افزایش عملکرد و بهره وری رابطه دارد. (کازمی و همکاران، ۱۳۹۹). در واقع هدف اصلی

<sup>7</sup> Positive organizational behavior (POB)

<sup>8</sup> Positively-oriented organizational studies (POS)

<sup>9</sup> Memari et al

<sup>1</sup> Seligman & Csikszentmihalyi

<sup>1</sup> Maslow 1

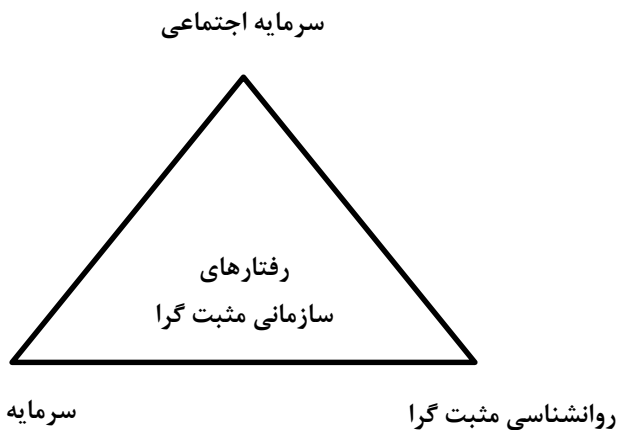
<sup>1</sup> Elsayed Belal 2

رفتار سازمانی مثبت گرا، توجه بیشتر به توانمندی ها و قوت‌های نیروی انسانی و تقویت کردن آنهاست تا توجه به نقاط ضعف و بی کفایتی‌های آنها و در نتیجه تلاش برای رفع این ضعف‌ها؛ بنابراین، همان طور که نظریه پردازان اصلی این حوزه جدید مطالعاتی بیان می دارند رفتار سازمانی مثبت-گرا، پاسخی برای توجه به چنین دستاوردهایی محسوب می شود و تلاش می کند، خلاء ناشی از چنین رویکردهایی را در محیط کار با استفاده از بینش های جدید خود، نظریه پردازی و پر کند. به طور کلی مثبت گرایی با مولفه های خودکارآمدی، امیدواری، تاب آوری و خوش بینی منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارت افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط بین آنها) در سازمان می شود و این می تواند به عنوان یک استراتژی سازمانی در حیطه مثبت گرایی در نظر گرفته شود. دیدگاه مثبت گرایانه و رفتار سازمانی مثبت گرا سبب می گردد، میزان تاب آوری کارکنان بالا رفته و بنابراین در مقابل مشکلات و مسائل مختلف سازمانی، توان مقابله و ایستادگی زیادی داشته باشند. در نهایت کارکنان با رفتار سازمانی مثبت گرا، خوش بینی بالایی نسبت به مسائل سازمانی داشته و کارها و وظایف شغلی را از دید بدبینانه و منفی نمی نگرند و دیدی خوش بینانه و سازنده نسبت به مسائل دارند. (گمار و اسلامبولچی، ۱۴۰۰). یکی از دلایل عمده و مهم برانگیخته شدن علایق به سمت مثبت گرایی در سازمانها این است که به اعتقاد مثبت گرایان همانگونه که چند دهه پیش هرزبرگ در تئوری دوعاملی خود بیان داشت نبود نارضایتی به معنای وجود رضایت نیست، روانشناسان مثبت گرا نیز بر این عقیده هستند که نبود بیماری به معنای وجود سلامتی نیست. به همین ترتیب از بین بردن مشکلات آسیب-شناسی در سازمانها لزوما به ایجاد رویه های سالم و مثبتی که به سازمان امکان رشد و شکوفایی را می دهد منجر نمی شود. به عبارت دیگر مثبت-گرایی به منزله ی نبود منفی گرایی نیست. سلیگمن و همکاران بر این حقیقت تاکید می کنند که افراد سالم به منظور داشتن شادکامی و بهره وری بالاتر و برای اینکه بتوانند پتانسیل های خود را شکوفا سازند به روانشناسی مثبت گرا نیاز دارند. کاربرد مثبت گرایی در سازمان باعث افزایش قابلیت سازمان برای مواجهه با چالش های درونی و بیرونی، افزایش جذابیت سازمانی، تعالی منابع انسانی و همچنین افزایش ظرفیت خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی کارکنان و سازمان می شود. (نادری هشی و نجف بیگی، ۱۳۹۷).

### ظرفیتهای اصلی رفتار سازمانی مثبت گرا و عوامل شکل دهنده آن:

#### ظرفیتهای اصلی رفتار سازمانی مثبت گرا عبارتند از:

۱. اطمینان داشتن به غلبه یا انجام تلاش لازم برای مواجهه با تکالیف و وظایف چالش انگیز (خودکارآمدی)
  ۲. اسناد مثبت نسبت به حوادث، رخدادها و وقایع در حال و آینده (خوش بینی)
  ۳. داشتن پایمردی و پایداری نسبت به اهداف و در صورت ضرورت، بازبینی و بازجهت دهی مسیرهای معطوف به اهداف (امیدواری)
  ۴. حفظ ظرفیتهای و انگیزه ها و در صورت ضرورت، نشان دادن انعطاف پذیری لازم برای دستیابی به اهداف و موفقیت در زمان مواجهه با مشکلات و سختی ها (تاب آوری). (خسروی پور، ۱۴۰۰).
- رفتار سازمانی مثبت چهار متغیر خودکارآمدی، امیدواری، خوش بینی و تاب آوری را به پژوهشگران مدیریت به عنوان منابع بالقوه مزیت رقابتی ارائه می دهد که می توان روی آنها سرمایه گذاری کرد. این چهار عامل در ترکیب و تعامل باهم، هم افزایی بیشتری دارند. (منفرد و خوراکیان، ۱۳۹۳). نتایج پژوهش های انجام شده در زمینه رفتار سازمانی مثبت گرا حاکی از آن است که ظرفیتهای روانشناختی از قبیل امیدواری، تاب آوری، خوش بینی و خودکارآمدی و متغیرهایی از این قبیل در کنار هم عاملی را به عنوان سرمایه روانشناختی تشکیل می دهد. این متغیرها در مجموع یک منبع یا عامل نهفته جدیدی را تشکیل می دهند که در هریک از این متغیرها پنهان است. (زارعی متین، ۱۴۰۰). لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) در توسعه ی چارچوب رفتار سازمانی مثبت در سازمانها، سرمایه روانشناختی را به عنوان عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی سازمانها مطرح کرده اند. آنها بر این باورند که سرمایه روانشناختی با تکیه بر ۴ متغیر روان شناختی مثبت منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارتهای افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آنها) در سازمان می شود. (کمالیان و کوهی خور، ۱۳۹۵).



شکل ۱- عوامل شکل دهنده رفتار سازمانی مثبت، منبع: (کمالیان و کوهی خور، ۱۳۹۵)

### بررسی آثار کاربست رفتار سازمانی مثبت گرا:

#### - اثر رفتار سازمانی مثبت گرا بر انگیزش:

رفتار سازمانی مثبت گرا کلید فعال کردن انگیزش کارکنان و مبنایی اساسی برای ایجاد این انگیزش است. اما از نقطه نظر فردی، کلید رشد و رضایت فردی در محیط کار است. چه از نظر سازمانی یا از نظر فردی، رفتار سازمانی مثبت گرا بعنوان یک موضوع مثبت شناسایی می شود که بر عملکرد سازمانی و فردی اثر می گذارد. فرد زمان زیادی را صرف کار می کند و شغل فرد بطور مستقیمی بر کیفیت زندگی فرد تاثیرگذار است. در واقع، افراد دارای رفتار مثبت بالا، ظاهراً از شغل خود رضایت دارند، روحیه ی مثبتی در کار نشان می دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود خوش بینی بالایی ابراز می کنند. این اشخاص با خودباوری و تحمل بالا، به ندرت به دست کشیدن از شغلشان می اندیشند و انتظار می رود تا آینده- ای قابل پیش بینی برای سازمان خود کار کنند. (هادوی و همکاران، ۱۳۹۶).

#### - اثر رفتار سازمانی مثبت گرا بر عملکرد سازمانی:

در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می شدند که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می رفت. ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آنها مدنظر قرار گرفته است که جزء جدایی ناپذیری در مدیریت عملکرد محسوب شده و در جنبه های مختلف سازمانی وارد شده اند. در نتیجه، در سال های اخیر محافل علمی و تحقیقاتی ضمن توجه به مفهوم رفتار سازمانی مثبت گرا، تاکید فراوانی بر اهمیت تاثیر آن بر اعمال و رفتار کارکنان داشته و محققان زیادی به تجزیه و تحلیل آن پرداخته اند. مفهوم رفتار سازمانی مثبت گرا به عنوان اقدامات مثبت سازمانها برای بهبود اثربخشی و انسجام در محیط کار، ضروری است و حتی در بعضی مواقع فراتر از وظایف و الزامات شغلی تعریف شده است. رفتار سازمانی مثبت گرا یکی از عوامل بوجود آورنده اثربخشی سازمانی است و موجب کارایی بیشتر سازمان می شود. تحقیقات نشان داده است سازمانهایی که اثربخشی در فعالیت آنها در سطح بالایی قرار دارد، دارای کارکنانی با نیک رفتاری سازمانی هستند. بی توجهی مدیریت به مسأله رفتار مثبت گرا در سازمان موجب کاهش حس مسؤولیت افراد نسبت به وظیفه خود و کاهش عملکرد در سازمان می شود. افراد دارای نیک رفتاری سازمانی بالا، ظاهراً از شغل خود رضایت دارند و روحیه ی مثبتی در کار نشان می دهند. (شریفی و هادوی، ۱۳۹۸).

#### - اثر رفتار سازمانی مثبت گرا بر سکوت سازمانی:

نتایج تحقیق پژوهشگران نشان می دهد که جو سکوت سازمانی که در آن کارکنان به دلایل متعددی ترجیح می دهند نظرات و دغدغه های خود را اظهار نکنند و امروزه به پدیده ای رایج در سازمانها تبدیل شده، مانع از رسیدن به اهداف سازمانی شده و بهره وری را کاهش می دهد، کاهش تعهد شغلی، افزایش تمایل به ترک شغل را به همراه داشته و از تغییر و توسعه ی سازمانی جلوگیری می کند. وقتی افراد از نظر مولفه های رفتار

سازمانی مثبت گرا تقویت می شوند، این موضوع، امیدواری و خودکارآمدی (خودباوری در انجام امور)، خوش بینی (انتظار به رخ دادن اتفاقات مثبت) و مقاومت بالاتر در برابر مشکلات و موانع را برای آنان در پی دارد و باعث ارتقای سرمایه ی انسانی (دانش و مهارتها) و سرمایه ی اجتماعی (شبکه روابط میان افراد در سازمانها) خواهد شد. کارکنان با داشتن این قابلیتها در برابر مشکلات و مسائل سکوت نخواهند کرد، ایده های خود را بیان کرده و ارزیابی خود از شرایط سازمانی را به افراد مربوط ابراز می کنند. مطابق با پدیده کامیابی فراخود (اثر پیگمالیون) در رفتار سازمانی، هنگامیکه نگرش مدیریت سازمان به کارکنان مثبت باشد و قابلیت های روانشناختی آنها ارج گزارده شود، کارکنان تمایل بیشتری به ابراز نظرات و پیشنهادهای خود نشان خواهند داد که در نتیجه مدیران هنگام برخورداری از پیشنهادهای سازنده ی کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به کارکنان خواهند داد که این امر به نوبه ی خود منجر به افزایش ارائه ی آراء خواهد شد. (خسروی پور، ۱۴۰۰).

### - اثر رفتار سازمانی مثبت گرا بر رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت زندگی کاری:

رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت زندگی کاری بیانگر رابطه دو طرفه بین کارکنان و سازمان است. کیفیت زندگی کاری به عنوان نگاهی است که سازمان به شرایط کاری کارکنان و کارراهه شغلی آنان در طی فعالیتشان در سازمان می پردازد و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان نوع تعهد و رفتار سازمان مدار کارکنان می باشد. این دو ملازم یکدیگر در موفقیت سازمان می باشند. زمانی رفتارهای داوطلبانه فردی میتواند بر نگرش افراد بر وجود فرصتهای مناسب برای سرمایه گذاری در کارشان تاثیرگذار باشد که شناسایی و استفاده از تواناییهای بالقوه مثبت روان شناختی نیروی انسانی از سوی سازمان شناسایی و مدیریت شده باشد. بدین معنا که فردی که داوطلبانه در موفقیت سازمان نقش بیشتری ایفا نماید و عملکردی کمی و کیفی بهتری داشته باشد، در صورتی نسبت به وجود فرصت های سرمایه گذاری مادی و انسانی در شغلش اعتماد پیدا می کند که سازمان بتواند تواناییهای بالقوه مثبت روان شناختی وی را متناسب با شغلش شناخته و وی را بر آن اساس به کار گیرد. تناسب و سازگاری فرد با شغلش با تقویت روحیه مثبت متناسب با توانایی های شغلی وی امکان موفقیت بیشتری می یابد. (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

### - اثر رفتار سازمانی مثبت گرا بر فرسودگی شغلی:

یک دسته از پیشایندهای فرسودگی شغلی، عوامل روان شناختی و فردی است که در مقایسه با عوامل شغلی و سازمانی، در پژوهشها، بسیار کمتر به آن پرداخته شده است. اهمیت عوامل فردی در این است که در فرسودگی شغلی، فرد معتقد است منابع در دسترسش برای مواجهه با شرایط، ناکافی و نابسند اند و بنابراین، به وضع موجود تن درمی دهد. به عبارت دیگر، این ویژگی های فردی و منابع روان شناختی فرد است که وی را در مواجهه با الزامها و دشواری های شغلی و سازمانی به سمت فرسودگی سوق می دهد یا از آن مصون می دارد. در این زمینه، نتایج پژوهشها نشان می دهد برخورداری از منابع روانی ممکن است مانعی بر سر راه ابتلا به فرسودگی شغلی باشد؛ برای مثال، در پژوهشی درباره ی کارمندان فنلاندی مشخص شد که در شرایط بد و استرس زای شغلی، خوش بینی و احساس خودکارآمدی، احساس بهزیستی کارکنان را حفظ می کند. پژوهش دیگری نیز که در میان پرستاران صورت گرفت، نشان داد که افراد خوش بین و دارای احساس خودکارآمدی، کمتر به فرسودگی شغلی دچار می شوند. تحقیق دیگری نیز نشان داد که خوش بینی در رابطه میان استرس و فرسودگی شغلی مداخله می کند و مانع از فرسودگی شغلی در محیط های کاری پر استرس می شود. (ریسی فر و ملتی، ۱۳۹۳).

### خلاصه و نتیجه گیری:

نتایج مطالعات تطبیقی نشان از افزایش بهره وری سازمانهای کشورهای دیگر نسبت به کشور ایران دارد که نتیجه ی بهبود سیاستهای علمی پژوهشی و بکارگیری روش های صحیح مدیریتی است. یک سازمان موفق در شرایط رقابتی و متغیر امروزین به توانمندی های منابع انسانی توجه داشته و سعی در تقویت و بهبود آن دارد. سرمایه های انسانی، اجتماعی و اقتصادی سطح بالا به تنهایی ضامن افزایش عملکرد و بهبود بهره وری یک سازمان نیستند بلکه ظرفیتهای روانشناسی و سرمایه ی روانشناختی متشکل از متغیرهای متعدد می تواند به افزایش عملکرد و جلوگیری از فرسودگی، فشار روانی، اضطراب و نارضایتی، افسردگی و تمایل به ترک سازمان کمک کند. رویکرد رفتار سازمانی مثبت گرا به مطالعه نقاط قوت منابع انسانی و حالات روانشناختی مثبت که مرتبط با رفاه کارکنان یا بهبود عملکرد است می پردازد. لوتانز به عنوان پیشگام این رویکرد، کاربرد مثبت گرایی در محیط کار را بیشتر در راستای تاکید بر توجه و تقویت توانمندی های کارکنان می داند. رفتار سازمانی مثبت گرا در اصل ریشه در جنبش روانشناسی مثبت گرا که اخیرا مطرح شده دارد. این جنبش در واکنش به اشتغال تقریبا انحصاری روانشناسی به جنبه های منفی رفتار و عملکرد انسانی پدیدار شد و بر چگونگی شکوفاسازی ذهن های سالم به جای توجه مطلق به بیماریها و ناکارآمدی های ذهن انسان متمرکز است.

رفتار سازمانی مثبت گرا، تعامل و ترکیب ظرفیتهای روانشناسی شامل امید، خودکارآمدی، تاب آوری و خوش بینی را به عنوان اجزای تشکیل دهنده-ی سرمایه ی روانشناختی می داند. لوتانز نیز سرمایه روانشناختی را منبع مزیت رقابتی سازمانها عنوان کرده است. این سرمایه منجر به ارتقای سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در سازمان می شود. نتایج تحقیقات مختلف درباره آثار کاربست رفتار سازمانی مثبت گرا در سازمان نشان از تاثیر مثبت و قابل ملاحظه ی این رویکرد بر انگیزش افراد و رضایت از شغل، ادامه ی کار با روحیه ی مثبت و خوش بینی، افزایش رفتارهای فراترشی، اثربخشی و کارایی سازمانی، ارائه ی پیشنهادهای سازنده از سوی افراد سازمان و کاهش سکوت سازمانی، افزایش سازگاری فرد با شغلش و تعهد سازمانی بیشتر ناشی از توجه سازمان به شرایط کاری و کیفیت زندگی کاری، توجه به اهمیت عوامل فردی و منابع روانشناختی و کاهش فرسودگی شغلی و افزایش حس بهزیستی و خودکارآمدی می شود.

### منابع:

- ۱- الوانی، م. (۱۳۹۱). بهره وری در پرتو رفتار سازمانی مثبت گرا. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۸، صص ۶-۱.
- ۲- الوانی، م و همکاران. (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت گرا در کاهش سکوت سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۴، شماره ۷۹، صص ۲۶-۱.
- ۳- تقی زاده قصبه، ف و همکاران. (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر توسعه مثبت گرایی در مدیران گروههای آموزشی در دانشگاههای کشور. پژوهش در نظامهای آموزشی، صص ۲۳۰-۲۱۵.
- ۴- پارسامهر، ا و همکاران. (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر مثبت گرایی در رفتار سازمانی در زمان شیوع کووید-۱۹. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، سال ۶۳، شماره ۲، صص ۲۵۱۰-۲۴۹۸.
- ۵- خسروی پور، الهام. (۱۴۰۰). تاثیر رفتار سازمانی مثبت گرا بر کاهش سکوت سازمانی. هشتمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت، دانشگاه هرمزگان، میناب، اسفندماه ۱۴۰۰.
- ۶- رحیمی، غ و مظاهری راد، ح. (۱۳۹۶). مطالعه توصیفی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر سکوت در بین کارکنان سازمانها. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۱، صص ۵۴-۳۵.
- ۷- ریسی فر، ک و ملتی، ع. (۱۳۹۳). نقش رفتار سازمانی مثبت گرا در پیشگیری از آسیب های شغلی: بررسی رابطه ی میان سرمایه ی روان شناختی و فرسودگی شغلی. مجله مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۷۲۳-۷۰۵.
- ۸- زارعی متین، ح. (۱۴۰۰). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، انتشارات آگه، چاپ یازدهم.
- ۹- شریفی، ل و هادوی، پ. (۱۳۹۸). رفتار سازمانی مثبت گرا و عملکرد سازمانی. مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، سال ۲، شماره ۲۲.
- ۱۰- صالحی صدقیانی، ج و صدفی موسوی، س. (۱۳۹۷). انعطاف پذیری شرایط کاری و اعتماد کارکنان: تحلیلی از نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت گرا. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ۱۳، شماره ۵۰، صص ۴۲-۲۵.
- ۱۱- عباس زاده، ح و همکاران. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی مثبت گرا و تاثیر آن بر رابطه رفتار شهروندی و کیفیت زندگی کاری. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۴، صص ۱۵۹-۱۳۷.
- ۱۲- عربشاهی کیزی، ا و حسینی، م. (۱۴۰۱). نقش مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی رفتار سازمانی مثبتگرا (مورد مطالعه: کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد). مجله مدیریت بر آموزش سازمانها، سال ۱۱، شماره ۲، صص ۱۳-۳۹.
- ۱۳- فرجادی نژاد، ز و همکاران. (۱۳۹۹). بررسی مدل رفتار سازمانی مثبتگرای مبتنی بر رفتار اجتماعی مطلوب (مطالعه موردی: صنعت آب و فاضلاب کشور). فصلنامه علمی پژوهشی جامعه شناسی سیاسی ایران، سال ۳، شماره ۴، صص ۲۰۹۶-۲۰۷۶.
- ۱۴- فرجی گلیانه، ز و همکاران. (۱۴۰۰). ارائه الگوی روابط ساختاری بر اساس مدیریت شایستگی و رفتار سازمانی مثبتگرا در مراکز درمانی- آموزشی شهر کرمانشاه. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۴۷، صص ۱۷۸-۱۵۵.
- ۱۵- کاظمی، س و همکاران. (۱۳۹۹). مدل رفتار سازمانی مثبت گرا در سازمان های دولتی و اولویت بندی آن ها با تاکید بر ارزش های اسلامی ایرانی. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دوره ۲۸، شماره ۱، صص ۱۱۰-۱۰۰.
- ۱۶- کمالیان، ا و کوهی خور، م. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر رفتارهای مثبت گرا و بدبینانه بر نگرش شغلی و سازمانی. مجله پژوهش های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۳، صص ۱۶۶-۱۳۹.



- ۱۷- گمار، م و اسلامبولچی، ع. (۱۴۰۰). بررسی نقش رفتار سازمانی مثبت گرا بر رفتارهای متعهدانه کارکنان با نقش میانجی رفتارهای خودتوانمندسازی شغلی در شهرداری همدان. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۵، شماره ۵۲، صص جلد اول، صص ۲۴-۱.
- ۱۸- منفرد، م و خوراکیان، ع. (۱۳۹۳). تاثیر رفتار سازمانی مثبت بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی (مورد مطالعه: استانداری خراسان رضوی). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۳، شماره ۳، پیاپی ۱۰، صص ۱۷-۱.
- ۱۹- نادری هشی، خ و نجف بیگی، ر. (۱۳۹۷). طراحی الگوی رفتار سازمانی مثبت گرا در مدیریت منابع انسانی سازمانهای دولتی ایران با رویکرد دلفی فازی. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال ۷، صص ۲۹۳-۲۷۹.
- ۲۰- هادوی، پ و همکاران. (۱۳۹۶). رفتار سازمانی مثبت گرا، کلید انگیزش کارکنان. سومین کنفرانس بین المللی تکنیک های مدیریت و حسابداری.

- 21- Elsayed Belal, A.(2019). A Review of Positive Organizational Behavior: The Moderating Role of Three Contextual Factors. International conference on research in human resource management, London, United kingdom.
- 22- Memari, H et al.(2013). The Effect of Positive Organizational Behavior of the Staff on Organizational Performance, Based on the Luthans Model in Public Organizations of Behbahan. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, vol 4, no 9, pp: 568-583.
- 23- Meyers, M & Rutjens, D.(2022). Applying a Positive (Organizational) Psychology Lens to the Study of Employee Green Behavior: A Systematic Review and Research Agenda. Front. Psychol. 13:840796. doi: 10.3389/fpsyg.2022.840796.